

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./ Grandinger, A./ Krohmer, H.*

**Efficient Consumer Response (ECR):**

Erfolg durch Kooperation mit dem Handel

Koblenz 1996  
ISBN 3-89333-189-1

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Professor Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.  
*Dipl.-Kfm. Andreas Grandinger* ist im Bereich Strategische Planung der Bertelsmann AG tätig.  
*Dipl.-Kfm. Harley Krohmer* ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg sowie Projektleiter der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

<b>1. DAS ECR-KONZEPT IN DER AKTUELLEN DISKUSSION</b>	<b>1</b>
<b>2. DARSTELLUNG DES ECR-KONZEPTES UND SEINER TEILSTRATEGIEN</b>	<b>2</b>
<b>3. FRAGESTELLUNGEN UND GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG</b>	<b>5</b>
<b>4. ERGEBNISSE</b>	<b>6</b>
4.1. Anzahl und Status von ECR-Projekten	6
4.2. Ziele bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes	7
4.3. Nutzen und zeitliche Aspekte des ECR-Konzeptes	8
4.4. Umsetzungsmerkmale der vier ECR-Teilstrategien	9
4.5. Merkmale der Beziehungen zwischen Hersteller und Handel	14
4.6. Veränderungen in der Organisation des Herstellers	15
4.7. Barrieren der Umsetzung des ECR-Konzeptes	17
<b>5. ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURHINWEISE</b>	<b>22</b>



## 1. Das ECR-Konzept in der aktuellen Diskussion

In der europäischen Verbrauchsgüterindustrie und in den großen Handelsgruppen bestimmt zur Zeit ein Thema die Diskussionen und Überlegungen. Es handelt sich um das Konzept des Efficient Consumer Response (ECR), welches in den USA seit einigen Jahren stark an Bedeutung gewinnt (vgl. Food Marketing Institute 1993). Das ECR-Konzept läßt sich als ein neuer Ansatz der Kooperation zwischen den Herstellern und den Handelsgruppen charakterisieren. Das Ziel besteht im Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zwischen beiden Seiten, die dazu führen sollen, daß die Wertschöpfungskette zwischen den Herstellern und dem Handel optimiert wird. Dadurch sollen insbesondere Transaktionskosten eingespart werden. Darüber hinaus soll den Konsumenten ein besseres Produktangebot zur Verfügung gestellt werden.

Ende Januar 1995 fand in Brüssel die erste große europäische Konferenz zum Thema ECR statt. Seitdem wird auch in Deutschland umfassend über das ECR-Konzept diskutiert (vgl. Coopers & Lybrand 1996, Lintner 1996). Eine Reihe von ECR-Projekten einzelner Hersteller und Handelsgruppen lassen sich schon seit einiger Zeit in Deutschland beobachten (vgl. Bunk 1996). Offensichtlich werden erhebliche Optimierungspotentiale im Zusammenhang mit diesem Konzept gesehen.

Die Umsetzung des ECR-Konzeptes bedeutet eine veränderte Sichtweise der Schnittstelle zwischen Handel und Industrie. Die bisherige konfliktanfällige Austauschbeziehung, bei der das Aushandeln von Konditionen eine wichtige Rolle spielte, soll nun durch eine vertrauensvolle, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zum beiderseitigen Nutzen ersetzt werden. Hieraus resultieren notwendige Anpassungen in den Organisationen und Unternehmenskulturen der beteiligten Unternehmen. Wichtig sind hierbei die Qualität der Beziehung zwischen Herstellern und Handel sowie eine stärkere Prozeßorientierung und der Einsatz funktionsübergreifender Teams innerhalb der Herstellerorganisation.

Da zum Thema ECR speziell für Deutschland noch keine umfassenden Studien vorliegen, wurde eine empirische Erhebung bei den größten Markenartikellieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels durchgeführt, um die gegenwärtige Bedeutung des ECR-Konzeptes in Deutschland und die organisationalen Auswirkungen aus der Sicht der Hersteller zu untersuchen. Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Rahmen dieser Darstellung nach einer kurzen Erläuterung des ECR-Konzeptes und seiner Teilstrategien ausführlich beschrieben.



## 2. Darstellung des ECR-Konzeptes und seiner Teilstrategien

Im Rahmen des ECR-Konzeptes wird der Waren- und Informationsfluß zwischen Hersteller und Handel ganzheitlich gesteuert und optimiert. Diese Steuerung und Optimierung bezieht sich hauptsächlich auf die Bereiche Bestellwesen, Sortimentsgestaltung, Verkaufsförderung und Produktentwicklung. Im Vordergrund stehen also vertikale Kooperationsstrategien zwischen der Industrie und vor allem dem Lebensmittelhandel durch Harmonisierung der Prozeßabläufe zur Erzielung von Kosteneinsparungen aber auch zur besseren und effizienteren Versorgung der Konsumenten. Tendenziell läßt sich ECR mit den Just-in-Time-Abläufen zwischen Herstellern und Zulieferern im Investitionsgüterbereich vergleichen (vgl. Tietz 1995). Das Hauptziel des ECR-Konzeptes besteht in der Schaffung eines Distributionssystems, bei welchem die Produktion durch die Nachfrage der Konsumenten am Point-of-Sale gesteuert wird.

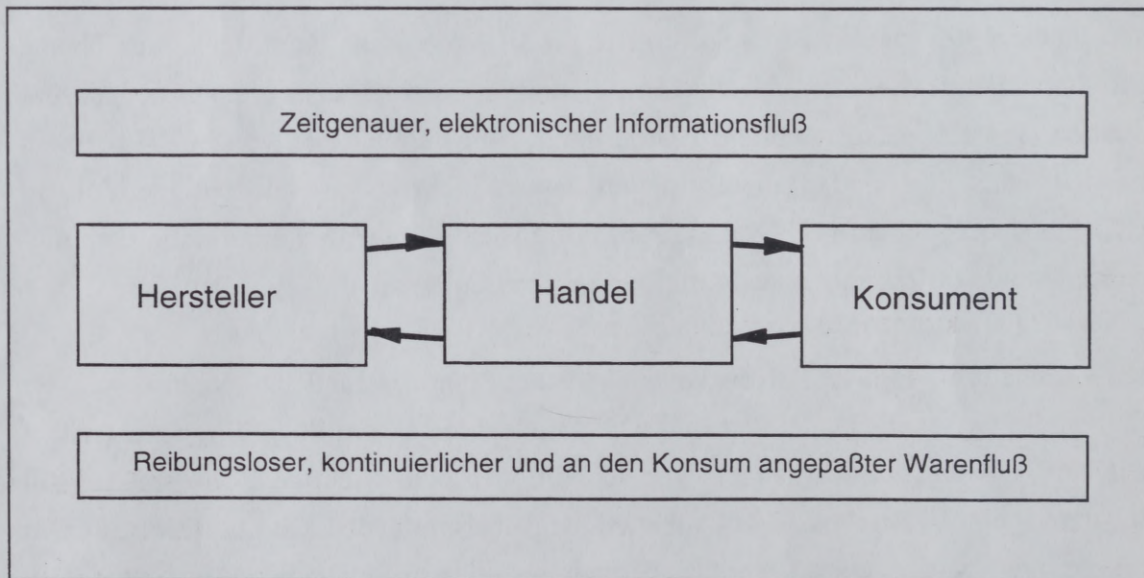


Abbildung 1: Das integrierte Distributionssystem des ECR-Konzeptes

Das ECR-Konzept baut auf fünf grundlegenden Prinzipien auf:

### 1. Kundenorientierung

Konsequente Konzentration des Gesamtprozesses auf Strategien, die zusätzlichen Nutzen für den Kunden schaffen, bei gleichzeitiger Reduzierung der Kosten in der Wertschöpfungskette.

### 2. Kooperation statt Konfrontation

Bereitschaft des Managements, von traditionellen, konfliktgeprägten Verhaltensweisen in der Beziehung zwischen Handel und Industrie abzuweichen und diese durch Beziehungen zu ersetzen, in denen beide Partner zum gemeinsamen Vorteil agieren.



### 3. Informationseffizienz

Sicherstellung eines exakten und schnellen Informationsflusses in der gesamten Wertschöpfungskette durch die Nutzung des elektronischen Datenaustausches (EDI) zwischen den Partnern und effizienter Softwareprogramme im internen Bereich des jeweiligen Partners.

ev. elektronischer  
Datenaustausch  
z.B. EDI

### 4. Integrierter Warenfluß

Optimierung des Warenflusses von der Produktion bis zum Verbraucher, um die jederzeitige Verfügbarkeit der Produkte sicherzustellen.

### 5. Effiziente Leistungsmessung

Einigung auf ein effizientes Verfahren zur Leistungsmessung, das auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgerichtet ist. Durch die von beiden Partnern akzeptierte Leistungsmessung können Prozesse optimal gesteuert und dadurch erzielte Einsparungen fair aufgeteilt werden.

Im Rahmen des ECR-Konzeptes können die folgenden vier Teilstrategien unterschieden werden:

- Effiziente Nachbestellungen
- Effiziente Sortimentsgestaltung
- Effiziente Aktionen und Verkaufsförderungsaktivitäten
- Effiziente Produktentwicklung

1. Im Mittelpunkt der ECR-Teilstrategien steht die Gestaltung einer effizienten Nachbestellung. Ziel ist es, in effizienter Weise das richtige Produkt am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Menge zur Verfügung zu stellen. Dabei werden die bisher getrennt betrachteten Beschaffungsprozesse beim Hersteller und beim Handel zu einem einzigen, vereinheitlichten Beschaffungsvorgang integriert. Die hieraus resultierenden Produktbewegungen durch die Beschaffungskette sollen die tatsächliche Nachfrage, ausgelöst durch den Konsumenten bei seinem Wareneinkauf, widerspiegeln. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten sind in diesem Zusammenhang zu eliminieren. Die Voraussetzung dafür liegt im freien Fluß exakter und zeitechter Informationen in Verbindung mit dem physischen Produktfluß durch die Wertschöpfungskette vom Hersteller zum Handel. Die Informationen bestehen aus Point-of-Sale-Daten, die über Scannerkassen gewonnen werden und zusätzlichen, im EAN-Barcode verschlüsselten Produktdaten.

2. Die zweite ECR-Teilstrategie bezieht sich auf die Sortimentsgestaltung. Ziel ist es, die Kundenzufriedenheit zu optimieren und gleichzeitig den vorhandenen Platz im Handel so zu nutzen, daß die Profitabilität für Hersteller und Handel gesteigert wird.



Einen Hauptaspekt bei der Sortimentsgestaltung bildet das Category-Management, das einzelne Produkte zu Kategorien zusammenführt, die jeweils selbständig als strategische Geschäftseinheiten geführt werden. Im Vordergrund stehen dabei aus der Sicht der Konsumenten definierte Produktkategorien und nicht einzelne Produkte.

3. Promotions- und Verkaufsförderungsfragen gehören zu den wichtigsten Themen in der Beziehung zwischen Handel und Hersteller. Das ECR-Konzept zielt auf eine Vereinfachung des Konditionensystems und auf eine Reduzierung auf wenige Bestimmungsgrößen ab, um Vorkäufe des Handels für aktionsfreie Zeiträume zu verhindern. Ein weiterer möglicher Schritt sind Dauerniedrigpreise, bei denen die eingesparten Verwaltungs- und Produktionskosten dauerhaft an den Handel weitergegeben werden. Auf diese Weise sollen der Warenfluß kontinuierlich gestaltet und der Verwaltungsaufwand erheblich reduziert werden.

4. Die Optimierung der Einführung neuer Produkte ist der letzte Schritt eines umfassenden ECR-Konzeptes. Das Ziel besteht darin, Ineffizienzen im Prozeß der Entwicklung und Einführung neuer Produkte durch eine engere Kooperation zwischen Hersteller und Handel zu reduzieren und damit Kosten einzusparen bei einer gleichzeitigen Verbesserung des Produktangebots für den Konsumenten. Das Konzept umfaßt eine intensive Auswertung von POS-Daten, häufigere Produkttests im Handel sowie eigene Vorschläge des Handels für Produktverbesserungen.

Abbildung 2 faßt die zentralen Aspekte des ECR-Konzeptes zusammen.

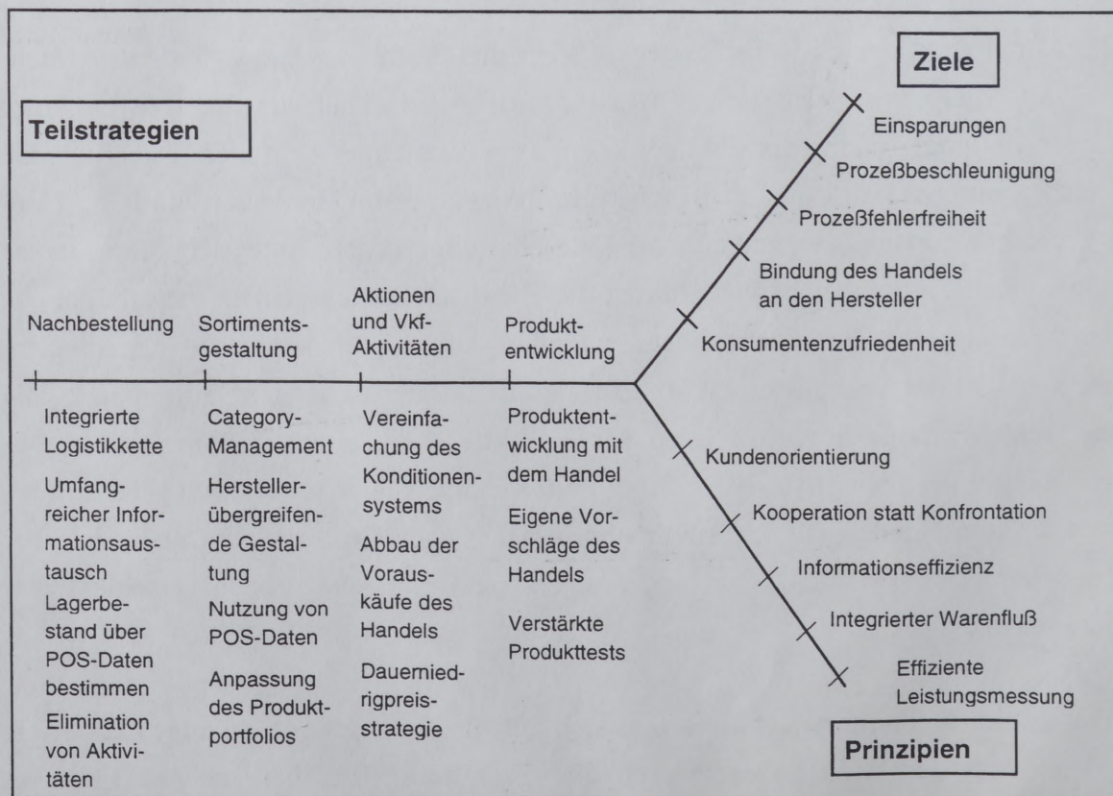


Abbildung 2: Die drei Dimensionen des ECR



### 3. Fragestellungen und Grundlagen der empirischen Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden folgende Fragen aus der Sicht der Hersteller beantwortet:

- Wie viele Unternehmen setzen bereits das ECR-Konzept um, planen dies zu tun bzw. wollen mittelfristig keine ECR-Kooperation eingehen?
- Welche Bedeutung haben die einzelnen Ziele bei der Umsetzung des Konzeptes?
- Wie stark sind einzelne Merkmale der ECR-Teilstrategien bisher umgesetzt worden bzw. geplant?
- Welchen Nutzen bringt das ECR-Konzept, und wie lange dauert die Umsetzung?
- Wie läßt sich die Beziehung zum Handel im Rahmen des ECR-Konzeptes charakterisieren?
- Welche Auswirkungen hat das ECR-Konzept auf die Organisation des Herstellers?
- Welche Barrieren behindern die Umsetzung des ECR-Konzeptes?

Im Rahmen der Untersuchung betrachteten wir insbesondere auch die Auswirkungen des ECR-Konzeptes auf die Organisation des Herstellers. Hierbei konnten die Merkmale der Beziehung zwischen Hersteller und Handel und die Veränderungen in der internen Organisation des Herstellers unterschieden werden. Diese organisationalen Aspekte des ECR wurden in der Diskussion über das ECR-Konzept bisher häufig vernachlässigt.

Die der Untersuchung zugrundeliegende Stichprobe umfaßt Markenartikelunternehmen aus der Verbrauchsgüterindustrie, die zu den Lieferanten des deutschen Lebensmittel-einzelhandels gehören.<sup>1</sup>

Die direkte Ansprache der Unternehmen und die Beantwortung der Fragebögen fand im Juni/Juli 1996 statt. Der Fragebogen wurde in der Form einer Faxvorlage beantwortet. Die Anzahl der in die Untersuchung einbezogenen Fragebögen beträgt 52, was einer Rücklaufquote von über 50% entspricht. Die Fragebögen wurden jeweils von der im Unternehmen für das ECR-Konzept zuständigen Einheit beantwortet. Die Positionen der Ansprechpartner reichten vom Geschäftsführer des Gesamtunternehmens über Leiter einzelner Funktionsbereiche bis zu speziellen ECR-Leitern. Das Untersuchungsobjekt ist jeweils eine spezifische ECR-Kooperation im Unternehmen. Die in der Untersuchung erfaßten Unternehmen erzielten 1994 insgesamt einen Umsatz von ca. 80,0 Mrd. DM in Deutschland, so daß in der Untersuchung ca. 50% des relevanten Verbrauchsgütermarktes abgedeckt werden.

---

<sup>1</sup> Aus der Stichprobe herausgenommen wurden Unternehmen der Bereiche Frischfleischverarbeitung, Bier und Spirituosen sowie Frischbackwaren. Für die Aufnahme von Herstellern alkoholfreier Getränke mußte der Großteil des Umsatzes an den Lebensmitteleinzelhandel im Rahmen des Streckengeschäftes abgesetzt werden, um eine Verzerrung durch andere Distributionswege, wie beispielsweise Getränke-fachmärkte oder den Großhandel, zu vermeiden.



## 4. Ergebnisse

Im folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Die Betrachtung untergliedert sich in folgende Punkte:

- Anzahl und Status von ECR-Projekten
- Ziele bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes
- Nutzen und zeitliche Aspekte des ECR-Konzeptes
- Umsetzungsmerkmale der vier ECR-Teilstrategien
- Merkmale der Beziehungen zwischen Hersteller und Handel
- Veränderungen in der Organisation des Herstellers
- Barrieren der Umsetzung des ECR-Konzeptes

Hierbei wird, sofern dies von Interesse ist, zwischen bestehenden und geplanten ECR-Kooperationen sowie zwischen Pilotprojekten und vollständig ins Geschäft integrierten Kooperationen differenziert. Unter einem ECR-Pilotprojekt verstehen wir eine ECR-Kooperation, die parallel zum bisherigen Geschäftsprozeß verläuft, diesen also nicht ersetzt. Weiterhin unterscheiden wir zwischen ECR-Kooperationen mit der organisatorischen Verantwortung in einer Stabsabteilung und in der Linie.

### 4.1. Anzahl und Status von ECR-Projekten

Die betrachteten Unternehmen lassen sich bezüglich des Status der ECR-Kooperation in drei Untersuchungskategorien einteilen. Eine ECR-Kooperation mit einem Handelspartner existiert bei 38% Unternehmen, 40% planen innerhalb der nächsten Zeit, eine ECR-Kooperation einzugehen, und 22% wollen mittelfristig keine ECR-Kooperation beginnen (vgl. Abbildung 3).

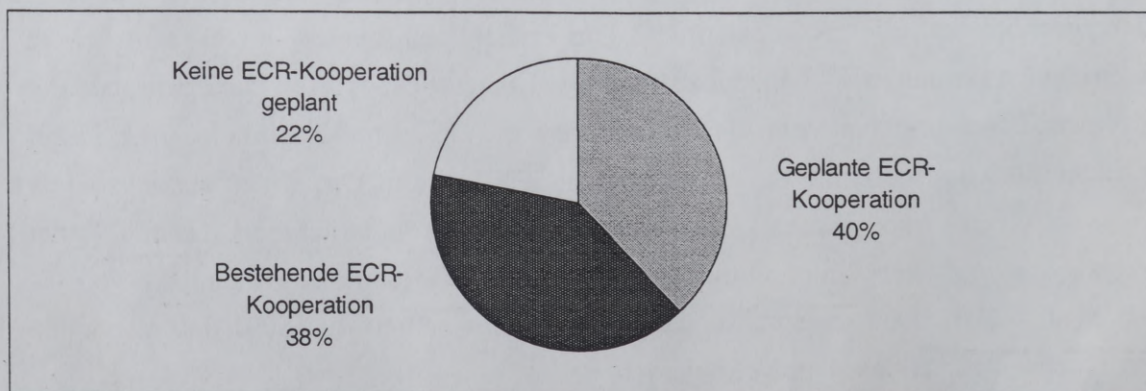


Abbildung 3: Umsetzung des ECR-Konzeptes in der Praxis

Bezüglich des Umsatzes wurden die Unternehmen in drei Klassen unterteilt: Zu den *kleineren* Unternehmen gehören Unternehmen, die 1995 Jahresumsätze bis 450 Mio.



DM erzielten, *mittelgroße* Unternehmen erzielten Jahresumsätze zwischen 450 Mio. DM und 1.000 Mio. DM und *große* Unternehmen erlösten mehr als 1.000 Mio. DM. Bei der Betrachtung der Umsetzung des ECR-Konzeptes wird deutlich, daß große Unternehmen bisher führend bei der Umsetzung von ECR-Kooperationen waren (48%). Kleine Unternehmen erzielen demgegenüber den höchsten Anteil bei den geplanten ECR-Kooperationen (50%), so daß der Rückstand auf die großen Unternehmen sich verringern wird (vgl. Abbildung 4).

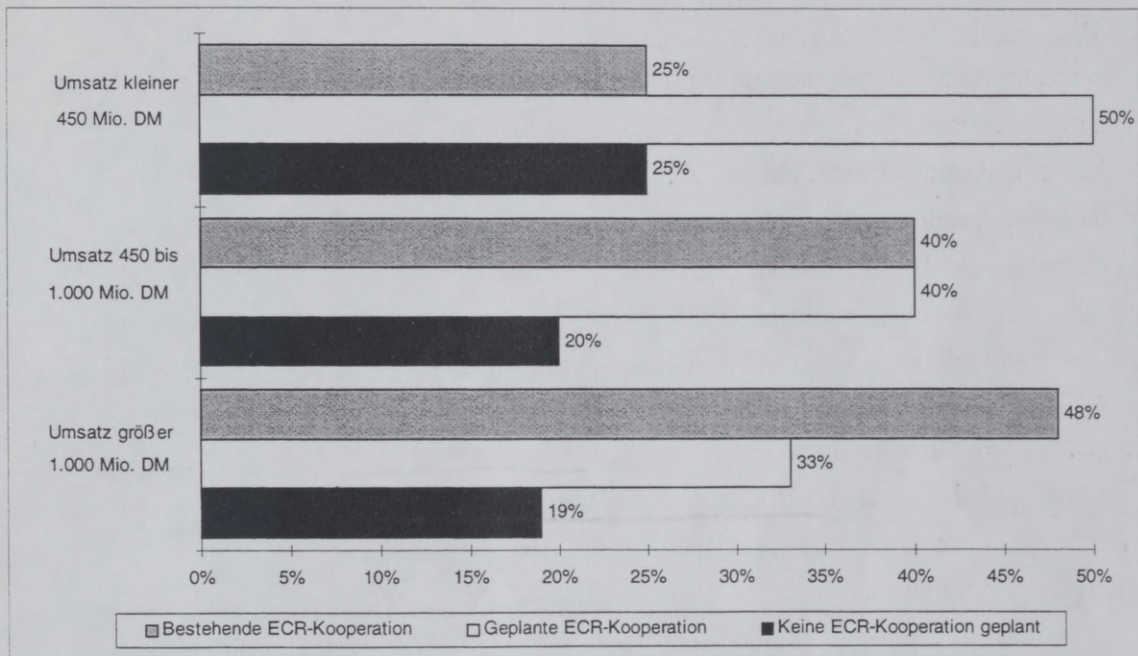


Abbildung 4: Umsetzung des ECR-Konzeptes nach Unternehmensgröße

Hieraus wird deutlich, daß große Unternehmen die Vorreiter bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes in Deutschland sind, kleinere und mittelgroße Unternehmen aber große Anstrengungen unternehmen, um den Vorsprung einzuholen.

#### 4.2. Ziele bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes

Im folgenden werden Unternehmen mit einer existierenden bzw. geplanten ECR-Kooperation hinsichtlich der Ziele, die sie mit der Umsetzung des ECR-Konzeptes verfolgen, betrachtet. Die Befragten wurden gebeten, 100 Punkte auf die fünf Zielkategorien (vgl. Abbildung 5) zu verteilen. Es ist festzustellen, daß das Bestreben, Einsparungen in der Beziehung zwischen dem Hersteller und dem Handel zu erzielen, mit 28% stark im Vordergrund steht. Die weiteren Ziele Prozeßbeschleunigung und Prozeßfehlerfreiheit in der Beziehung zum Handel sowie eine stärkere Bindung des Handels an das eigene Unternehmen variieren nur gering in ihrer Bedeutung. Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit steht als fünftes Ziel an letzter Stelle.



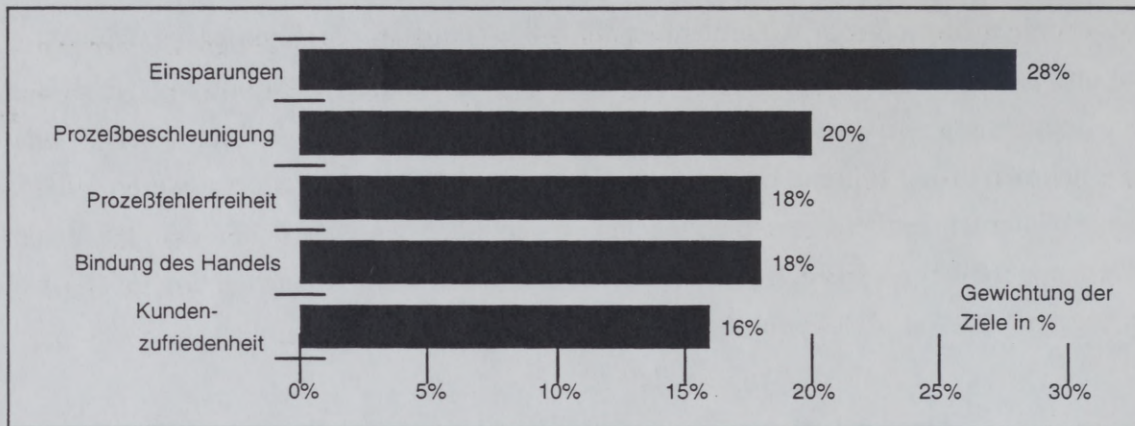


Abbildung 5: Gewichtung der Ziele bei der Einführung des ECR-Konzeptes

Interessante Unterschiede werden bei der Analyse des Einflusses der Unternehmensgröße auf die Ziele deutlich. Kleinere Unternehmen bezeichnen die Erzielung von Einsparungen als weniger bedeutend (20%). Bei ihnen ist die Bindung des Handels relativ wichtiger als bei mittleren und großen Unternehmen (21% gegenüber 18% und 13%). Bei großen und mittleren Unternehmen dominieren dafür die Einsparungen als Hauptziel.

#### 4.3. Nutzen und zeitliche Aspekte des ECR-Konzeptes

Das Hauptziel des ECR-Konzeptes besteht im Ausschöpfen von Einsparungspotentialen in der Beziehung zwischen Hersteller und Handel. In der vorliegenden Untersuchung werden die erwarteten Einsparungen über alle Unternehmen mit 3,7% bezogen auf den Endverbraucherumsatz angegeben. Dies ist erheblich niedriger als in den USA, entspricht aber den für Europa bisher ermittelten Einsparungspotentialen (vgl. Food Marketing Institute 1993, Coca Cola Retailing Research Council 1993). Die von den Unternehmen der vorliegenden Studie angegebenen Einsparungen differieren zwischen 0% und 15%. Keine Einsparungen erwarten 14% der Unternehmen, Einsparungen zwischen 0% und 5% geben 68% der Unternehmen als Ziel an, die restlichen 18% der Unternehmen halten Einsparungen von 10-15% für möglich.

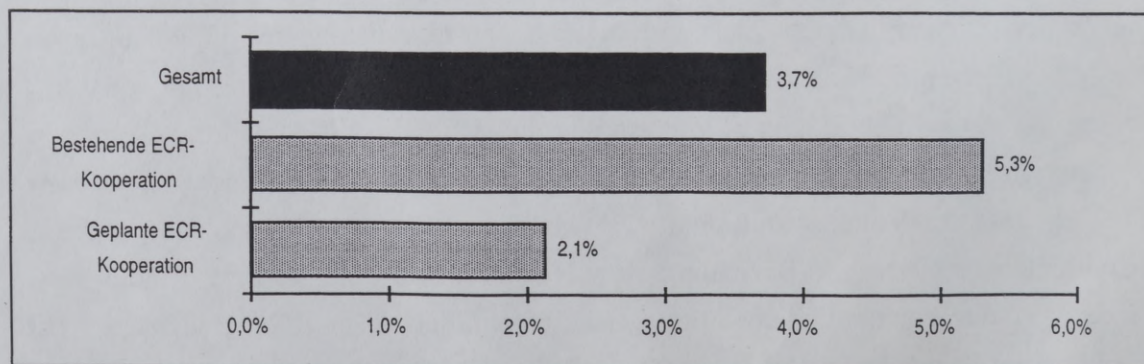


Abbildung 6: Erwartete Einsparungspotentiale durch ECR in % des Endverbraucherumsatzes



Aus Abbildung 6 werden signifikante Unterschiede bei den erwarteten Einsparungspotentialen erkennbar. Unternehmen, die bereits eine ECR-Kooperation durchführen, schätzen die Einsparungspotentiale mit 5,3% mehr als doppelt so hoch ein wie Unternehmen, die demnächst eine ECR-Kooperation beginnen wollen und nur 2,1% erwarten. Dies zeigt, daß erst bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes deutlich wird, welche Einsparungspotentiale wirklich in der Wertschöpfungskette zwischen Handel und Industrie zu realisieren sind. Auf den Hersteller entfallen dabei - aus seiner Sicht - 38% des Nutzens und auf den Handel 62%.

Bei der Frage nach den zeitlichen Aspekten der Umsetzung des ECR-Konzeptes wurde zwischen der umfassenden Umsetzung des ECR-Konzeptes und der Erzielung der Einsparungen unterschieden. Ein spezielles ECR-Projekt wird in der Regel zwei Jahre für die Umsetzung benötigen. Die daraus resultierenden Einsparungen werden nach Einschätzung der Befragten erst nach 2,5 Jahren realisiert werden. Weiterhin läßt sich feststellen, daß bei einer Stabsverantwortung für die ECR-Umsetzung die angestrebten Einsparungen etwas später realisiert werden als bei der Umsetzungsverantwortung in der Linie.

#### 4.4. Umsetzungsmerkmale der vier ECR-Teilstrategien

Die Betrachtung wichtiger Grundlagen für die Umsetzung des Konzeptes zeigt, daß hier bei vielen Unternehmen noch Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die einzelnen ECR-Teilstrategien einzuführen.

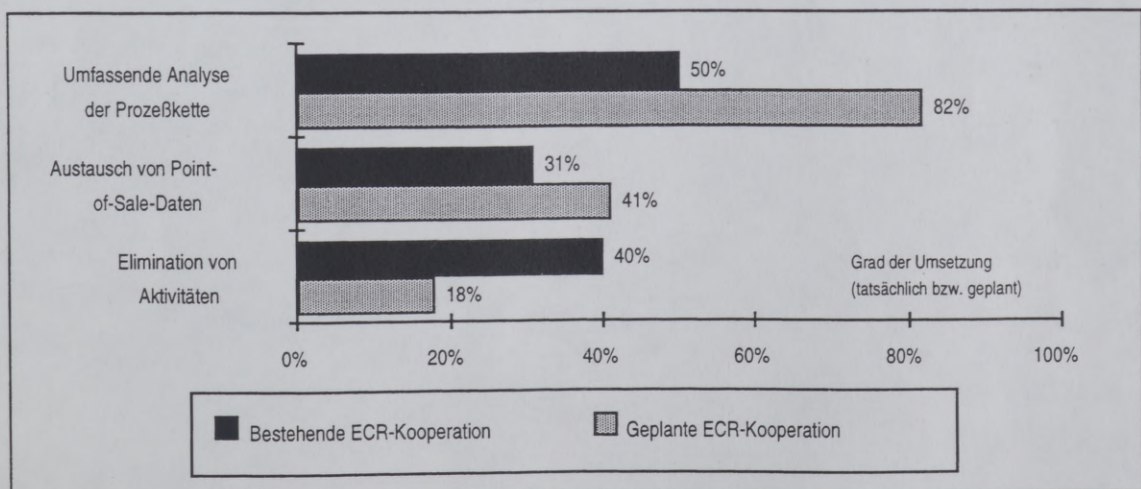


Abbildung 7: Umsetzungsaspekte der ECR-Grundlagen

Wie aus Abbildung 7 ersichtlich wird, hat erst die Hälfte der Unternehmen mit einer bestehenden ECR-Kooperation eine umfassende, unternehmensübergreifende Analyse der Prozeßkette durchgeführt. Der elektronische Austausch von POS-Daten weist demgegenüber einen noch geringeren Umsetzungsgrad auf. Erst 31% der Unternehmen sehen sich hier weit fortgeschritten. Der für die umfassende Implementierung



notwendige elektronische Austausch von POS-Daten ist damit gegenwärtig als Engpaßfaktor anzusehen. Bei den geplanten ECR-Kooperationen wollen 82% der Unternehmen ihre Prozeßkette umfassend analysieren. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß nur bei 41% der Unternehmen ein detaillierter, umfassender Austausch von POS-Daten geplant wird.

Die Elimination nicht wertschaffender Tätigkeiten im Unternehmen ist bei bereits bestehenden ECR-Kooperationen weiter vorangeschritten als dies bei den geplanten ECR-Kooperationen erwartet wird. 40% der Unternehmen mit einer bestehenden ECR-Kooperation konnten in größerem Umfang Aktivitäten eliminieren, während nur 18% der Unternehmen mit einer geplanten ECR-Kooperation in diesem Punkt eine hohe Bedeutung sehen. Dies zeigt, daß bei der Elimination nicht wertschaffender Aktivitäten in der Praxis erhebliches Potential zu finden ist.



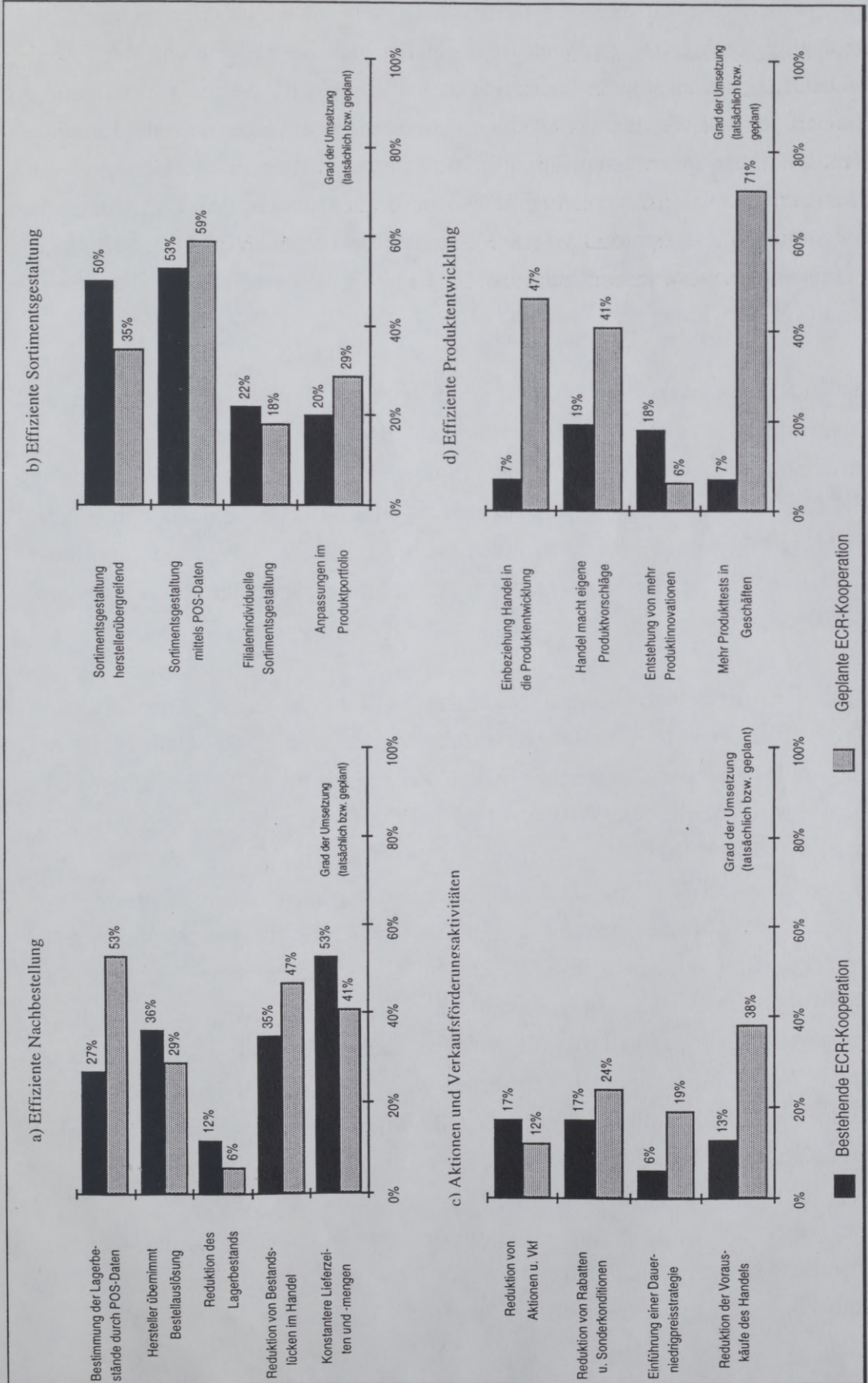


Abbildung 8: Grad der Umsetzung von einzelnen Aspekten des ECR



Die ECR-Teilstrategie der effizienten Nachbestellung weist einen mittleren Umsetzungsgrad auf. Als wichtigster Aspekt wird deutlich, daß die Bestimmung des Lagerbestandes beim Handel für den Hersteller über die POS-Daten noch nicht verwirklicht wurde. Nur 27% der Unternehmen erhalten Zugang zu den dafür notwendigen POS-Abverkaufsdaten des Handels. In geplanten ECR-Kooperationen wird dies jedoch als wichtiger Bestandteil und von 53% der Unternehmen als realisierbar eingeschätzt. Zu erwähnen ist ebenfalls, daß die Reduzierung der Lagerbestände beim Hersteller sowohl in der Praxis als auch in der Planung eine geringe Rolle spielen. Erst 12% der Unternehmen konnten ihre Lagerbestände merklich reduzieren, allerdings gehen auch nur 6% der Unternehmen in ihren Planungen von einer Reduzierung aus. Eine Verringerung von Bestandslücken ihrer Produkte im Handel wurde ebenfalls erst von 35% der Unternehmen beobachtet. Lieferzeitpunkte und Liefermengen weisen jedoch bei 53% der Unternehmen einen kontinuierlicheren Verlauf auf (vgl. Abbildung 8).

Keine einheitliche Aussage ergibt sich bezüglich der Auslösung von Bestellungen. Diese kann durch den Hersteller oder durch den Handel erfolgen. 36% der Herstellerunternehmen veranlassen für den Handel die Auslösung der Bestellung in ihrer ECR-Kooperation. Allerdings findet meistens eine Bestätigung durch den Handel statt. Die Möglichkeit des Handels, die Verantwortung über das Lager und damit über die Kapitalbindung an den Hersteller zu übertragen, erhält damit in der Praxis insgesamt keine hohe Bedeutung.

Der Prozeß der effizienten Sortimentsgestaltung weist in der Praxis einen mittleren Umsetzungsgrad auf. Am weitesten fortgeschritten zeigt sich die Umsetzung bei vollständig in das Geschäft integrierten ECR-Kooperationen. Bei der Betrachtung der Einzelaspekte wird deutlich, daß die Nutzung von POS-Daten zur Sortimentsgestaltung die bisher stärkste Umsetzung erfährt. Den Einsatz von POS-Daten zur Sortimentsgestaltung haben 53% der Unternehmen bisher verwirklicht. Interessant ist, daß bereits 50% der Unternehmen mit einer bestehenden ECR-Kooperation Sortimente herstellerübergreifend gestalten, in der Planung dies jedoch nur von 35% der Unternehmen erwartet wird. Eine im idealtypischen ECR-Konzept aufgeführte Sortimentsgestaltung individuell für die einzelne Handelsfiliale spielt in der Praxis bisher keine Rolle. Nur 22% der Unternehmen weisen dieser Individualisierung eine größere Bedeutung zu. Ebenso haben die Hersteller bisher kaum Anpassungen in ihrem Sortiment aufgrund der Einführung dieser ECR-Teilstrategie vorgenommen.

Bezüglich der Unterscheidung von Pilotprojekten und vollständig in das Geschäft integrierten ECR-Kooperationen fällt mit einem Anteil von 75% eine starke Umsetzung der Sortimentsgestaltung in herstellerübergreifender Sichtweise bei vollständig ins



Geschäft integrierten ECR-Kooperationen auf, während der Anteil bei Pilotprojekten nur bei 20% liegt.

Maßnahmen im Bereich der Aktionen und Verkaufsförderungsaktivitäten sind bisher kaum realisiert worden. Bei den geplanten ECR-Kooperationen wird ebenfalls nur eine mittlere Bedeutung erwartet. Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt in der Beobachtung, daß die Einführung einer Dauerniedrigpreisstrategie bisher erst von 6% der Unternehmen verwirklicht wurde und auch bei den geplanten ECR-Kooperationen nur von 12% der Unternehmen als Ziel angesehen wird. Mit Hilfe der Umsetzung dieser ECR-Teilstrategie sollen die Vorkäufe des Handels reduziert werden. Dies konnte jedoch bisher kaum verwirklicht werden. Nur 13% der Unternehmen haben einen Rückgang der Vorkäufe des Handels beobachtet, während sich 38% der Unternehmen mit einer geplanten ECR-Kooperation dies erhoffen.

Die letzte ECR-Teilstrategie befaßt sich mit der effizienten Produktentwicklung. Hier läßt sich beobachten, daß in der Praxis bisher ebenfalls fast keine Realisierung stattgefunden hat. Allerdings erfährt die Produktentwicklung bei den geplanten ECR-Kooperationen eine sehr hohe Bedeutung. Dies drückt sich auch in den Einzelaspekten aus, die jeweils signifikante Unterschiede zwischen existierenden und geplanten ECR-Kooperationen aufweisen. Die höchste Bedeutung wird den gemeinsamen Produkttests in ausgewählten Filialen des Handelspartners zugeschrieben. Bei den bereits bestehenden ECR-Kooperationen werden jedoch erst von 7% der Unternehmen gemeinsame Produkttests durchgeführt, während 71% der Unternehmen verstärkte Produkttests für ihre geplanten ECR-Kooperationen erwarten. Die Einbeziehung des Handelspartners sowie die Berücksichtigung seiner Produktvorschläge planen 47% bzw. 41% der Unternehmen. Auf die Anzahl der zukünftigen Produktinnovationen hat die Umsetzung von ECR nur einen geringen Einfluß. 18% der Unternehmen gehen als Folge der Umsetzung des ECR-Konzeptes von zukünftig mehr Produktinnovationen aus.

Gefragt nach der zukünftigen Bedeutung der vier ECR-Teilstrategien in ihrem Unternehmen, ergibt sich eine starke Dominanz der Optimierung des Bestellprozesses: Von insgesamt 100 Punkten, die auf die vier Strategien zu verteilen waren, entfallen 41 Punkte auf die Optimierung des Bestellprozesses. Die mit Abstand geringste Bedeutung erfährt die gemeinsame Produktentwicklung mit 10 Punkten. An zweiter und dritter Position stehen mit einem deutlichen Rückstand auf das Bestellwesen die Sortimentsgestaltung (26 Punkte) sowie die Aktionen und Verkaufsförderungsaktivitäten (23 Punkte) (vgl. Abbildung 9).



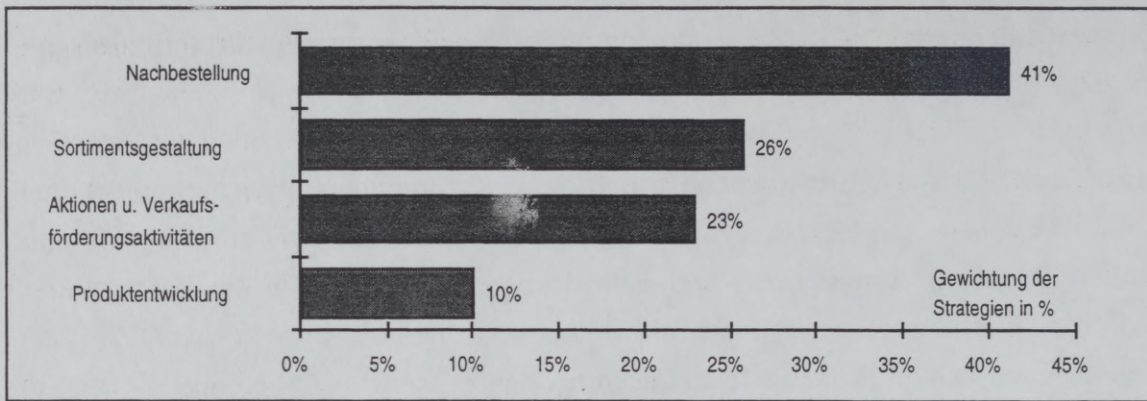


Abbildung 9: Zukünftige Bedeutung der vier ECR-Teilstrategien

#### 4.5. Merkmale der Beziehungen zwischen Hersteller und Handel

Ein wichtiger Aspekt bei der Beurteilung der Beziehungen zwischen dem Hersteller und dem Handelspartner besteht in der Bedeutung des jeweiligen Partners in Bezug auf den Umsatzanteil. Der durchschnittliche Umsatzanteil des Herstellers, der auf eine existierende oder geplante ECR-Kooperation entfällt, beträgt 9,7%.

Die Beziehungsqualität zwischen den Herstellern und dem Handel bei bestehenden ECR-Kooperationen kann als mittelmäßig entwickelt bezeichnet werden.

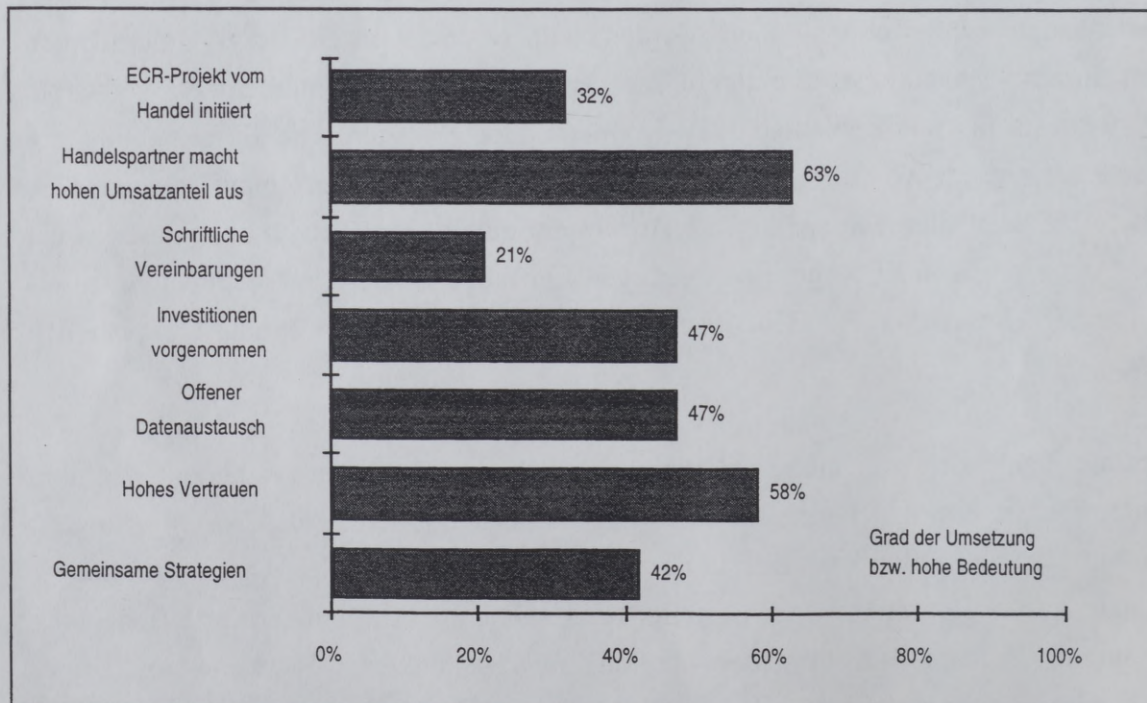


Abbildung 10: Auswirkungen des ECR-Konzeptes auf Aspekte des Beziehungsmanagement

Der Umsetzungsgrad unterschiedlicher Merkmale der Beziehungen wird aus Abbildung 10 deutlich. Besonders der vertrauensvolle Umgang in der ECR-Kooperation und der offene Austausch oft sensibler Daten sind am weitesten fortgeschritten. 58% der



Unternehmen bezeichnen den Umgang mit dem Handelspartner als sehr vertrauensvoll und 47% der Unternehmen führen einen völlig offenen Austausch von Daten durch. Für die geplanten ECR-Kooperationen wird dies nur von 12% der Unternehmen erwartet. Deutlich wird weiterhin, daß schriftliche Vereinbarungen nur eine geringe Bedeutung aufweisen. Nur bei 21% der Unternehmen existieren umfassende schriftliche Übereinkünfte bezüglich der ECR-Kooperation. Die gemeinsame Entwicklung von Geschäftsstrategien konnte erst von 42% der Unternehmen realisiert werden. Weiterhin haben 47% der Unternehmen erhebliche Investitionen für die Umsetzung des ECR-Konzeptes vorgenommen.

Eine interessante Unterscheidung ergibt sich bezüglich der Unterteilung der ECR-Kooperationen in Pilotprojekte und vollständige Kooperationen. Bei Pilotprojekten geht die Initiative bei 41% der Unternehmen vom Handel aus, bei vollständigen Kooperationen im Gegensatz dazu jedoch in 87% der Fälle vom Hersteller. Eine vertrauensvolle Partnerschaft, ein offener Austausch jeglicher Daten sowie die Formulierung gemeinsamer Strategien läßt sich stärker im Rahmen von Pilotprojekten realisieren (Umsetzungsgrad Vertrauen: 55% gegenüber 38%; Datenaustausch: 32% gegenüber 13%; Gemeinsame Strategien: 50% gegenüber 25%).

#### 4.6. Veränderungen in der Organisation des Herstellers

Die organisatorische Hauptverantwortung für eine ECR-Kooperation liegt bei 27% der Unternehmen in einer zentralen Stabsabteilung, bei den übrigen 73% erhält ein Funktionsbereich in der Linie die Verantwortung (vgl. Abbildung 11).

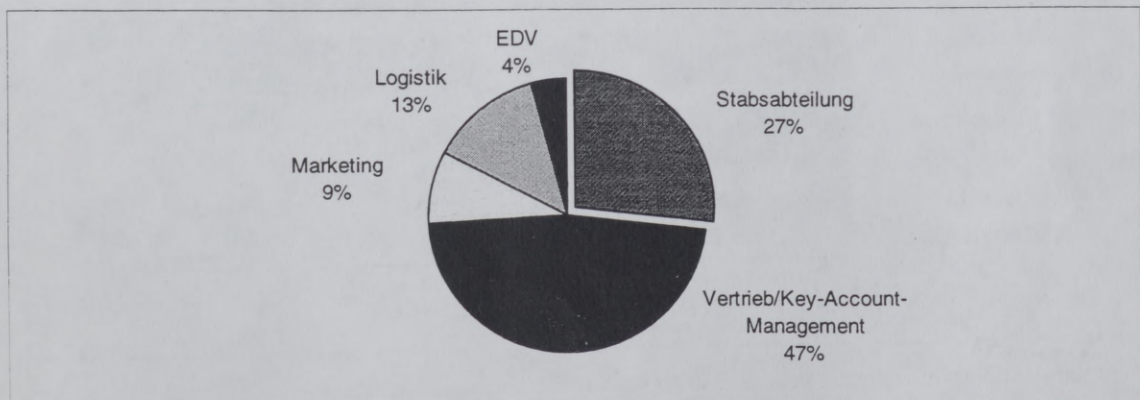


Abbildung 11: Organisatorische Verantwortung für ECR-Kooperationen

Abbildung 11 dokumentiert, daß der dominierende Funktionsbereich bei ECR-Kooperationen der Vertriebsbereich ist. Die Verantwortung kann dabei sowohl in der Vertriebsleitung als auch beim Leiter des Key-Account-Managements liegen. Der Logistikbereich übernimmt im allgemeinen dann die Verantwortung, wenn sich die ECR-Kooperation bisher allein auf die ECR-Teilstrategie Nachbestellung richtet.



Die Umsetzung des ECR-Konzeptes ist mit Auswirkungen auf die interne Organisation des Herstellers verbunden (Vgl. Abbildungen 12 und 13). Die empirische Untersuchung der Auswirkungen auf die Organisation zeigt, daß in der Intensivierung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit das Hauptkriterium einer erfolgreichen Umsetzung des ECR-Konzeptes liegt. 84% der Unternehmen sehen hierin eine große Bedeutung. Eine ebenso hohe Bedeutung kommt der Prozeßorientierung im Unternehmen zu (78%). Damit bestätigt sich die Vermutung, daß die interne Ablauforganisation sich von einer funktionsorientierten zu einer prozeßorientierten Sichtweise wandelt. In diesem Zusammenhang steht der Aspekt der Spezialisierung auf der Ebene der Stellen und Abteilungen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Anforderungen wird die Spezialisierung in ihrer heutigen Ausprägung bestehen bleiben. Nur 16% der Unternehmen gehen von einer Abnahme der Spezialisierung einzelner Positionen im Unternehmen aus.

Es ist interessant festzustellen, daß es als wichtiger beurteilt wird, für jeden großen Handelspartner multifunktionale Kundenteams einzurichten, als die Organisation nach Produktkategorien auszurichten. Kundenteams mit Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche erhalten somit in der Praxis bei 56% der Unternehmen eine wichtige Position, während die verstärkte Ausrichtung auf Produktkategorien nur von 38% der Unternehmen als sehr wichtig bewertet wird (vgl. Abbildung 12).

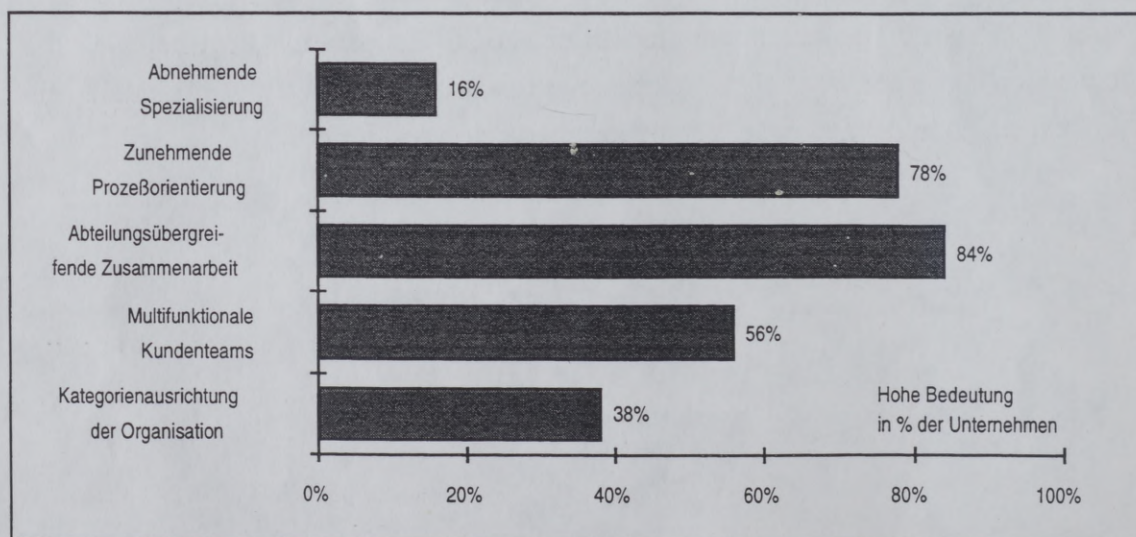


Abbildung 12: Auswirkungen des ECR-Konzeptes auf die interne Organisation

Die meisten Veränderungen in der Organisation werden sich in den Bereichen Vertrieb und Marketing ergeben. Die Untersuchung der heutigen und der zukünftigen Bedeutung der Bereiche Produktmanagement, Key-Account-Management, Außendienst (Feldorganisation) und Category-Management im Unternehmen weist für zwei Kategorien entscheidende Änderungen auf. Das Category-Management wird in den nächsten Jahren aufgrund des ECR-Konzeptes eine hohe Zunahme an Bedeutung erfahren, während der Außendienst erheblich an Wichtigkeit im Unternehmen einbüßen wird. Produkt-



management und Key-Account-Management werden ihre große Bedeutung im wesentlichen behalten (vgl. Abbildung 13).

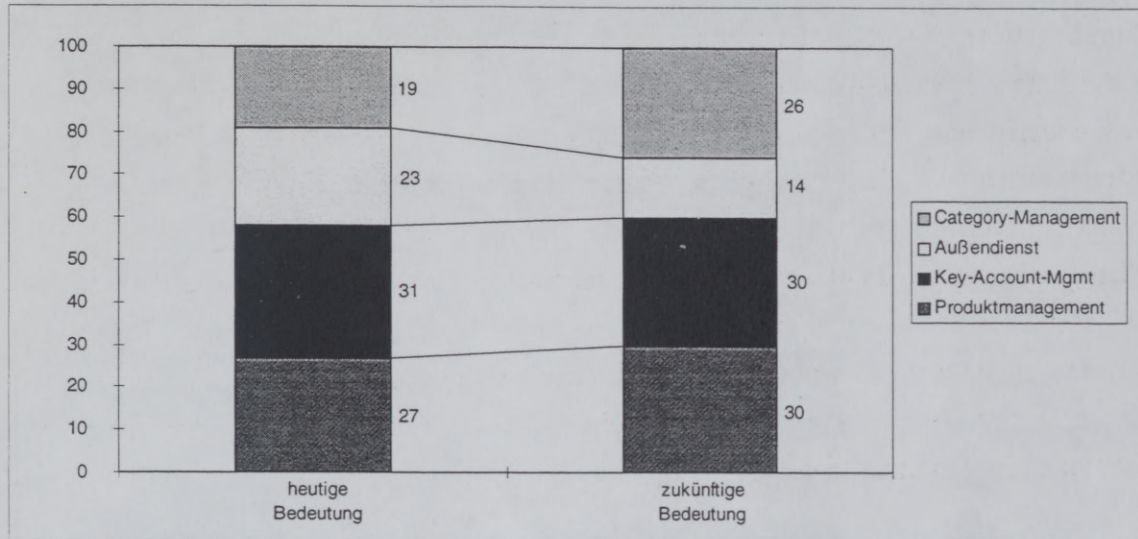


Abbildung 13: Bedeutungswandel unterschiedlicher Bereiche im Marketing/Verkauf

Betrachtet man die Verteilung der Veränderungen bezogen auf die einzelnen Unternehmen, so behält der Außendienst bei 31% der Unternehmen seine gegenwärtige Bedeutung bei, während 66% der Unternehmen einen erheblichen Einflußrückgang des Außendienstes erwarten. Nur 3% der Unternehmen planen eine Ausweitung des Außendienstes. Beim Category-Management findet sich eine gegensätzliche Sichtweise vor. 25% der Unternehmen gehen von einer konstanten Bedeutung aus, 23% der Unternehmen konstatieren eine abnehmende Bedeutung und 52% der Unternehmen einen Bedeutungszugewinn.

#### 4.7. Barrieren der Umsetzung des ECR-Konzeptes

Die Umsetzungsprobleme lassen sich in handelsbezogene und unternehmensinterne Merkmale (unternehmensintern aus Sicht der Herstellerunternehmen) unterteilen (vgl. Abbildung 14). Die handelsbezogenen Barrieren weisen eine höhere Ausprägung als die internen Barrieren auf. Dies verdeutlicht die Problematik des Kulturwandels in der Beziehung zwischen dem Hersteller und dem Handel. Bei den handelsbezogenen Barrieren dominieren die Differenzen über die Verteilung der Einsparungspotentiale, das bisherige Konfliktverhalten und die nicht ausreichende Vorbereitung der Organisationsstruktur des Handels auf die Einführung des ECR-Konzeptes. Die geringste Barriere wird im Mißbrauch von offengelegten Daten gesehen. Nur 29% der Unternehmen konstatieren hier größere Probleme.



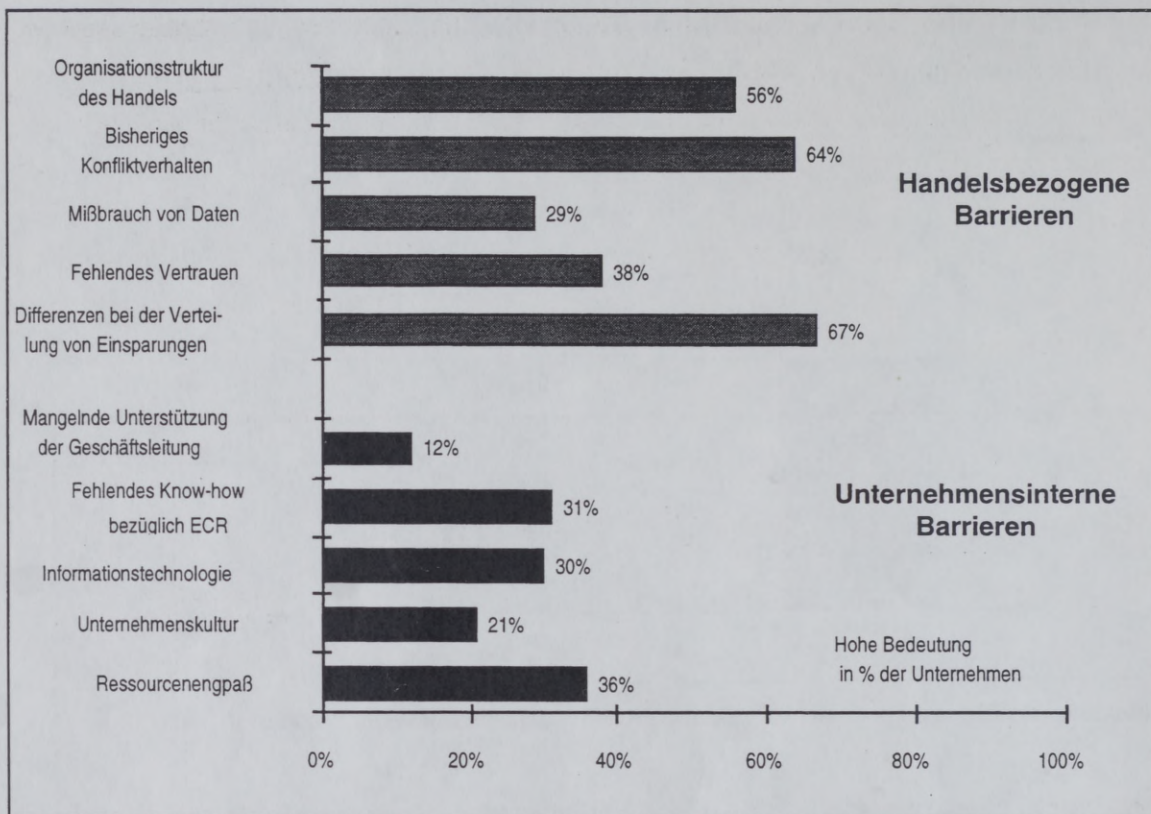


Abbildung 14: Handelsbezogene und unternehmensinterne Barrieren der ECR-Umsetzung

Bei der Untersuchung existierender und geplanter ECR-Kooperationen wird deutlich, daß die Organisationsstruktur des Handels in der Praxis eine größere Barriere darstellt, als in der Planung erwartet (63% gegenüber 47%). Betrachtet man das Merkmal fehlendes Vertrauen zwischen den Partnern detaillierter, so erweist sich dies bei Pilotprojekten als eine geringere Barriere als bei vollständigen Kooperationen (41% gegenüber 50%).

Im internen Bereich liegt die größte Umsetzungsproblematik in der Verfügbarkeit von Ressourcen für ECR. Das mangelnde Wissen der Mitarbeiter über das ECR-Konzept und seine Umsetzung stellt bei 31% der Unternehmen eine große Barriere dar. Eine fast gleiche Bedeutung erfahren jedoch die Informationstechnik und die Datenverarbeitung. Eine fehlende Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes wird nicht beobachtet. Nur 12% der Unternehmen bezeichnen dies als eine große Barriere.

Hinsichtlich der Unterschiede zwischen der Praxis und der Planung läßt sich erkennen, daß die internen Barrieren bei den existierenden ECR-Kooperationen geringer als vorher angenommen sind. Besonders die Informationstechnologie erweist sich in der Praxis als ein signifikant weniger wichtiges Problem als bei den geplanten ECR-Kooperationen erwartet. 11% der Unternehmen sehen in ihrer ECR-Kooperation die Informationstechnologie als eine Barriere, während 53% der Unternehmen dies für ihre geplante ECR-Kooperation erwarten.



Betrachtet man die Umsetzungsproblematik differenziert nach der Unternehmensgröße, so wird deutlich, daß die handelsbezogenen Barrieren unabhängig von der Unternehmensgröße sind. Allerdings weisen die internen Umsetzungsprobleme bei kleinen Unternehmen die relativ größte Ausprägung auf.

Abschließend soll die Frage untersucht werden, welche Faktoren dafür verantwortlich sind, daß 22% der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen mittelfristig keine ECR-Kooperation planen.

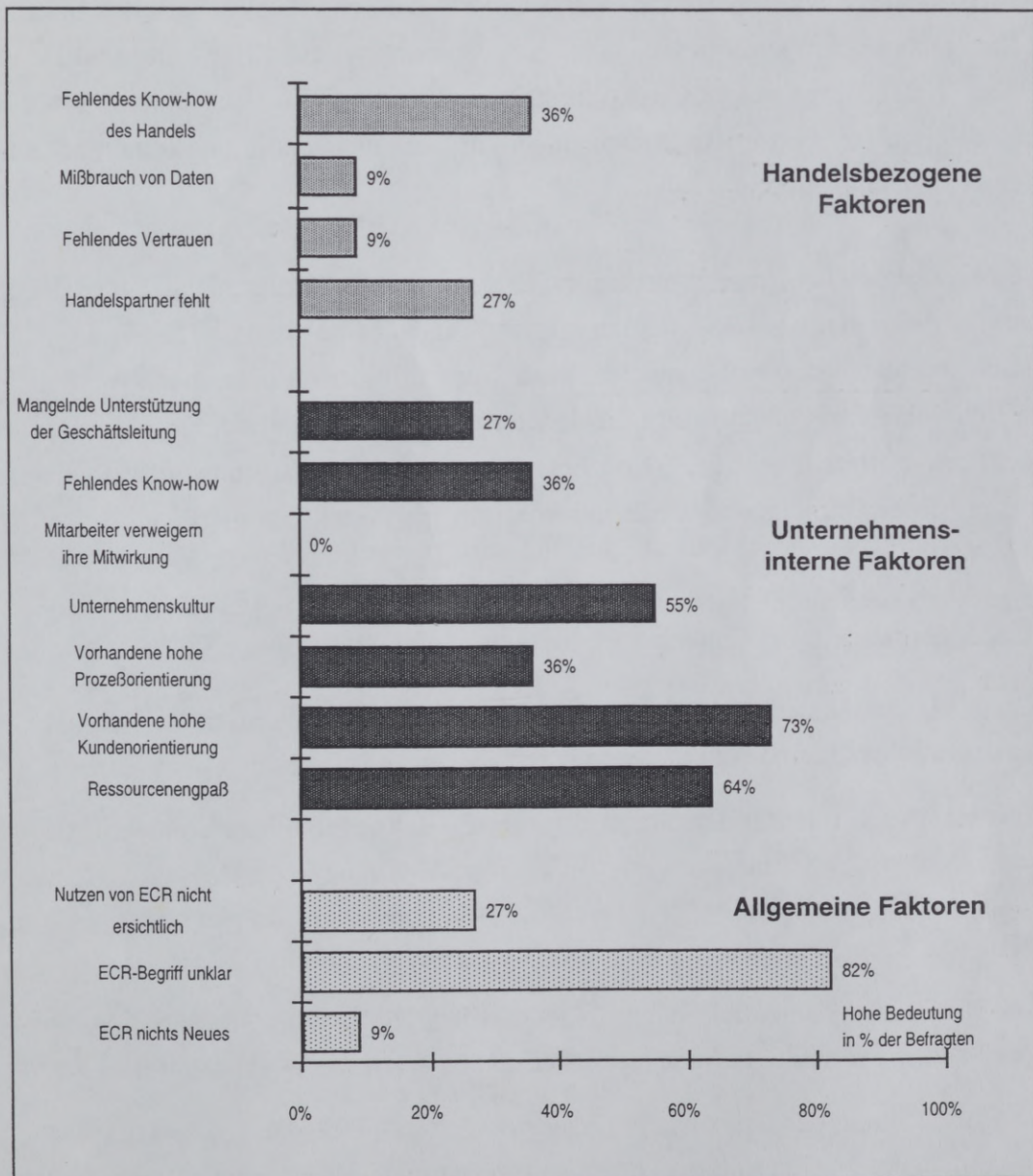


Abbildung 15: Erklärungsmerkmale der Entscheidung gegen ECR

Aus den in Abbildung 15 dargestellten Daten wird deutlich, daß die Hauptbarrieren für eine ECR-Kooperation sich durch ein mangelndes Verständnis des ECR-Konzeptes, eine anderweitige Nutzung der Unternehmensressourcen und die Vermutung einer bereits hohen Kundenorientierung erklären lassen.



## 5. Zusammenfassung

Die empirische Untersuchung hat das große Interesse am ECR-Konzept bestätigt. Unternehmensübergreifend kann auf der Basis der Untersuchungsergebnisse festgestellt werden, daß die Umsetzung noch in den Anfängen steckt, aber innerhalb der nächsten Jahre konsequent weiterverfolgt werden wird. Die starke Forcierung des ECR-Konzeptes bietet damit die Chance, die Austauschbeziehung zwischen den Verbrauchsgüterunternehmen und dem Handel auf eine neue, vertrauensvolle Basis zu stellen und somit das Konzept des Relationship-Marketing auf die Schnittstelle zwischen Industrie und Handel zu übertragen. Eine intensive Kooperation zwischen Hersteller und Handel bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes soll schließlich zu einem erhöhten Erfolgspotential in Form von Einsparungen in der Wertschöpfungskette und einer höheren Kundennähe führen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung des ECR-Konzeptes in Deutschland ist es jedoch wichtig, daß das ECR-Konzept nicht als Mittel zur Erzielung von Konditionszugeständnissen verstanden wird. Nur bei einem umfassenden Verhaltens- und Kulturwandel sowohl auf der Seite der Hersteller als auch auf der Seite des Handels können die Ansätze des ECR-Konzeptes zu einer Verbesserung der Beziehung zwischen beiden Gruppen und damit zu beiderseitigen Vorteilen führen.

Eine zusammenfassende Betrachtung der Einzelaspekte des ECR-Konzeptes führt zu folgenden Ergebnissen:

- Große Unternehmen haben einen Vorsprung bei der Umsetzung von ECR-Kooperationen, kleine Unternehmen holen aber stark auf.
- Das Hauptziel, das mit der Umsetzung des ECR-Konzeptes verfolgt wird, liegt in der Erzielung von Einsparungen in der Wertschöpfungskette zwischen Hersteller und Handel, während eine stärkere Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse die geringste Bedeutung besitzt.
- Das Einsparungspotential durch ECR wird auf 3,7% der Endverbraucherpreise geschätzt, wovon 38% auf den Hersteller und 62% auf den Handel entfallen.
- Die Betrachtung des Umsetzungsgrades von ECR-Grundlagen sowie der vier ECR-Teilstrategien Nachbestellung, Sortimentsgestaltung, Aktionen und Verkaufsförderungsaktivitäten sowie Produktentwicklung zeigt, daß die Umsetzung des ECR-Konzeptes noch in den Anfängen steckt. Die Nachbestellung und die Sortimentsgestaltung sind dabei bisher am weitesten fortgeschritten.
- Eine hohe Qualität der Beziehung zwischen Hersteller und Handel ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes.



- Die Verantwortung für die Umsetzung des ECR-Konzeptes liegt überwiegend in der Linie im Bereich Vertrieb/ Key-Account-Management.
- Im Bereich der internen Organisation wird die Umsetzung des ECR-Konzeptes zu einer stärkeren Prozeßorientierung und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen führen.
- Die Einrichtung multifunktionaler Kundenteams für große Handelspartner hat eine größere Bedeutung als die Ausrichtung der Organisation nach Produktkategorien.
- Der Außendienst wird an Bedeutung verlieren, während das Category-Management ausgebaut wird.
- Bei den auftretenden Barrieren der Umsetzung des ECR-Konzeptes dominieren aus der Sicht der Hersteller handelsbezogene Barrieren. Besonders Differenzen über die Verteilung der Einsparungen sind ein großes Hindernis, während der Mißbrauch von Daten und fehlendes Vertrauen nur ein mittleres Problem darstellen.
- Die Entscheidung gegen die Einführung des ECR-Konzeptes basiert dabei hauptsächlich auf einem mangelnden Verständnis der dem ECR zugrundeliegenden Inhalte, fehlenden Ressourcen für ECR und einer bereits vermuteten hohen Kundenorientierung.

Abschließend kann gesagt werden, daß eine erfolgreiche Umsetzung des ECR-Konzeptes von allgemeinen und unternehmensinternen Faktoren sowie von Faktoren der Beziehung zwischen Hersteller und Handel abhängt (vgl. Abbildung 16).

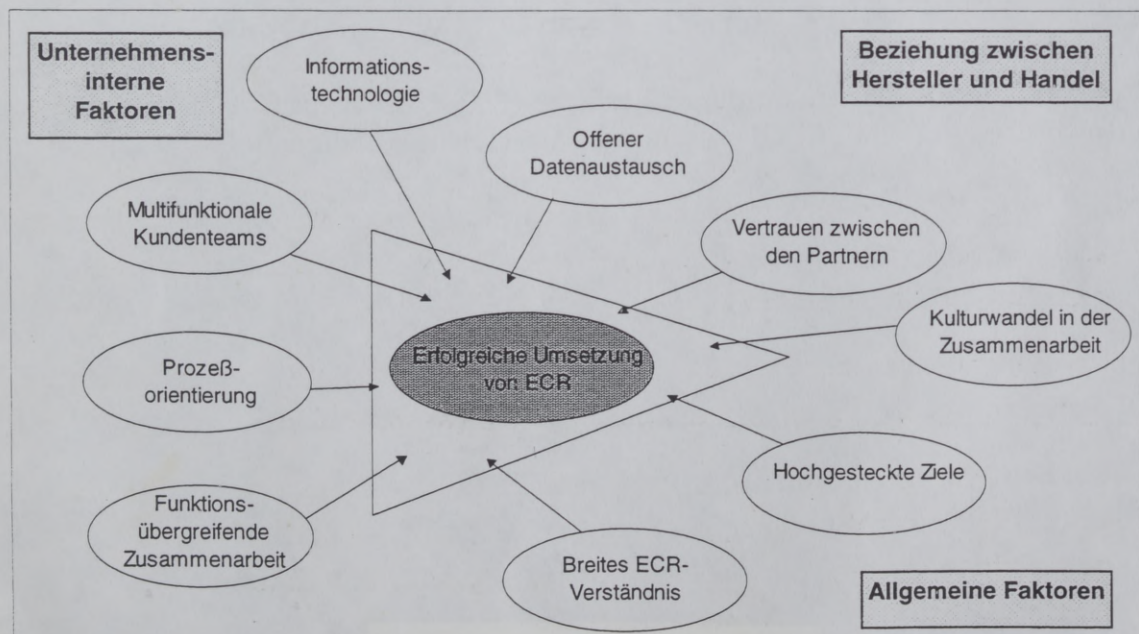


Abbildung 16: Erfolgsfaktoren der Umsetzung des ECR-Konzeptes



## Literaturhinweise

- Bunk, B. (1996), In Wertschöpfung vereint?, Absatzwirtschaft, 7, 31-37.
- Coca Cola Retailing Research Council (1993), New Ways to Take Costs Out of the Retailing Food Pipeline, Atlanta.
- Coopers & Lybrand (1996), Efficient Consumer Response - Europe, Utrecht.
- Coopers & Lybrand (1996), European ECR Study Summary Report, Utrecht.
- Deutsch, Ch., Groothuis, U. (1996), Großer Vorsprung, Wirtschaftswoche Nr. 9, 80-83.
- Food Marketing Institute (Hrsg.) (1994), ECR 1994 Progress Report, Washington.
- Food Marketing Institute (Hrsg.) (1993), Efficient Consumer Response, Washington.
- Gemini Consulting (1996), Consumer Goods Category Management: Hitting a Home Run, Frankfurt.
- Lintner, A. (1996), ECR Europa ergreift die Initiative, Lebensmittelzeitung Nr. 2, 41-43.
- o.V. (1995), Partnerschaft zum Nutzen der Kunden, MHM, 12, 7-9.
- Statistisches Bundesamt (1995), Statistisches Jahrbuch 1995, Wiesbaden.
- The Partnering Group (1995), Category Management Report, Washington.
- Tietz, B. (1995), Efficient Consumer Response (ECR), WiSt, 10, 529-530.
- Töpfer, A. (1996), Efficient Consumer Response (ECR): Wie realistisch sind die versprochenen Vorteile?, CPC Deutschland GmbH (Hrsg.), Heilbronn.

QD 1222

N12<913620764180



UNI. BIBLIOTHEK MANNHEIM